

カスタマー・アドボカシーと顧客志向

山岡 隆志

目 次

1. はじめに
2. カスタマー・アドボカシー
3. 顧客志向
4. カスタマー・アドボカシーと顧客志向の関係
5. おわりに

1. はじめに

ピーター・F・ドラッカーが、「事業の目的は顧客を創造することである。事業が何であるかを決定するのは顧客である。顧客が事業の土台であり、事業の存在を支える。顧客だけが、雇用を創出する」(Drucker 1954)と述べて以来、企業経営において「顧客」を中心に据える考え方が生まれた。そして、レビットは、「マーケティングと販売は、字義以上に大きく異なる。販売は売り手のニーズに、マーケティングは買い手のニーズに重点が置かれている。真のマーケティング・マインドを持った企業は、消費者が買いたくなるような値打ちのある製品やサービスを創造しようとする」(Levitt 1960)と述べ、ドラッカーによれば、「マーケティングの理想は、販売を不要にすることである。マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすることである」(Drucker 1974)と主張した。こうした発想は、「顧客志向」または「マーケティング・コンセプト」と呼ばれ、マーケティング論の中核をなすコンセプトとされてきた。

また、工業化時代においては、情報の非対称性が存在していた。企業と顧客の情報のやり取りは、一方的かつ高価であり非効率であった。その結果として、顧客は正しい情報を与えられず、情報と取引はメーカーによってコントロールされ引き起こされていた。しかしながら、情報化時代は情報民主化の時代であり、顧客は企業やその競合企業について、以前よりもはるかによく知ることができ力をつけてきた。情報のあり方が互角になり、力関係のバランスは顧客に有利になるように働いている (Sawhney and Kotler 2001)。

このようなカスタマー・パワーが高まった時代に求められたマーケティングに、「カスタ

マー・アドボカシー」がある。本稿では、徹底的に顧客側に立って思考する究極の顧客志向とも言える、カスタマー・アドボカシーと顧客志向研究により発展してきた概念やフレームワークとの関連性を整理し論じる。

2. カスタマー・アドボカシー

2.1. 顧客の役割の変化

インターネットの出現により、顧客は様々なリソースから大量の情報を取得することができ、製品やサービスを比較し適切なものを購入するようになった。今日の消費者は製品やサービスの選択肢が以前より増している。情報を持ち、ネットワークに繋がり、積極的に活動する消費者が増えている (Pralhad and Ramaswamy 2004)。情報が顧客側に集まり、顧客は受け身の立場から積極性を示すことで、企業と顧客間の力の関係が顧客側にシフトしており (McKenna 2002; Prahalad and Ramaswamy 2004; Urban 2004; Wind 2008)、企業主導のマーケティングから顧客主導のマーケティングへ転換が求められている (Mitchell 2001; Wind and Rangaswamy 2001; Baker 2003)。その要因について顧客を取り巻く環境変化を次に述べる。

① 顧客がもつ情報の増加

顧客が購買決定するための十分な情報やツールへ容易にアクセスすることが可能となり、顧客は企業の宣伝文句の真偽や他社との価格・価値の差異を確認できるようになった。

② 顧客を取り巻くメディアの変化

企業が消費者に情報を配信するために活用するマスメディアの力は低下し、ソーシャル・メディアや顧客間のコミュニティ等消費者主導のメディアが台頭している。

③ 顧客の主体性の変化

製品・サービスと情報を提供し、顧客がそれを選択するという仮定を置いたこれまでのマーケティングから、顧客を主体としたソーシャルな活動を中心に考えたマーケティングに転換が求められている。

④ 顧客の能力向上

企業と顧客の知識格差は縮小傾向にあり、顧客はニーズに合った商品やサービスを選択する十分な能力を兼ね備えてきている。以前のような企業が主導して購買を誘導する手法は効力を失う傾向にある。

2.2. カスタマー・アドボカシーとは

「アドボカシー (advocacy)」とは、「支援」「擁護」「弁護」等の意味を持つ。全ての顧客に対して、完全で公平な情報を提供する。たとえ競合他社の製品であっても、顧客にふさわ

しいものであれば正直に紹介し、顧客にとっての最高の利益を追い求めることにより、企業は顧客の信頼を得る。発想の軸足を完全に顧客におき、企業は顧客の良きパートナーとなって企業活動を考え実行するマーケティングである。

カスタマー・パワーの増大により、企業と顧客の力関係が逆転している。ビジネスの対象が消費者である場合と企業である場合があるので、ここでいう顧客とは、「消費者」または「企業」を指す。十分な情報を持っている顧客は、企業側に都合のよい内容で構成されたプロモーションを、簡単には信用しない傾向にある。企業側から一方的にベネフィットを訴求する従来型のマーケティングは、企業にとってメリットが少なく、デメリットになる場合さえある。こうしたカスタマー・パワーが増大した状況下では、顧客は様々な情報を持っているので、企業は情報を包み隠さず提供すべきである。

当然ながら、顧客に誠実な態度を取るためには、最高品質の製品とサービスが必要である。宣伝・販売活動は、新製品のPRや、自社ブランドの構築の手段として重要であるが、それ以上に重要なのは、優良製品の開発に資金を投入することである。顧客は最高の製品を求め、様々な情報で身を固めているので、企業はそういう顧客の行動を助け、ただ品質が高いだけではなく、最高の製品やサービスの開発を目指す。カスタマー・パワーの高まった現代社会において、「カスタマー・アドボカシー⁽¹⁾」という新しいマーケティング戦略の必要性が高まっている。

2.3. アドボカシーの中核概念と実践アプローチ

「顧客利益最大化」、「相互支援」、「透明性」、「最高の品質」をカスタマー・アドボカシーの中核概念⁽²⁾と位置づけ、この概念を基礎とした次に示す取り組みが、企業に対する顧客の「信頼」を築くとする（山岡 2010）。

① 透明性、② 製品・サービスの質、③ インセンティブ、④ 顧客とのパートナーシップ、⑤ 顧客との共同開発、⑥ 製品比較やアドバイス、⑦ サプライチェーン、⑧ アドボカシーの浸透

アドボカシーをコンセプトにする企業は、自社が扱う製品・サービスや業界の特徴、企業文化、戦略などを踏まえ、これらの取り組みから最適なものを選び優先順位をつけ戦略の中核におく必要がある。

Urban (2004) は以上みてきた8要素⁽³⁾をアドボカシーの構成要素と説明しているが、アドボカシーの中核概念を説くものではなく、構成要素というよりむしろアドボカシー戦略を行うために企業が実施すべき「具体的な戦略」や「取り組み」と位置づける。

3. 顧客志向

3.1. 先行研究レビュー

Drucker (1954) が「事業の目的は顧客を創造することである」と述べたことにより、顧客本意の考え方が生まれ、Levitt (1960) は、鉄道会社が衰退した原因は製品中心の考え方にあり、顧客中心の企業となることの重要性を示した。1960年代は顧客志向（マーケティング・コンセプト）が強調されたが、実際には、1970年代まで懐疑的な態度で捕らえられていた (Day and Wensley 1983)。1980年代に入ると、再びマーケティング・コンセプトに対して研究者と実務家が注目するようになった。

Saxe and Weitz (1982) は、マーケティング・コンセプトを個人の販売行動として概念化を試み、顧客志向を販売員の視点から捉えようとした。文献レビューと25人の販売員および販売マネージャーへのインタビューに基づいて、顧客志向型の販売を次のように特徴づけた。

- ① 顧客が満足のいく購買決定ができるように手助けすることを望む
- ② 顧客が自分自身のニーズを評価できるように手助けする
- ③ そのようなニーズを満たす製品を提供する
- ④ 製品について正確な説明を行う
- ⑤ 顧客の興味にあった販売提案を採用する
- ⑥ 虚偽的、操作的な影響戦術を避ける
- ⑦ 高圧的なやり方を避ける

Brown et al. (2002) は、顧客志向は顧客ニーズに合わせる従業員の性質や傾向と定義し、次にあげる二つの次元から構成されると提案している。一つは、Saxe and Weitz (1982) の顧客志向のコンセプトに基づいた従業員が顧客ニーズを満足させようとする従業員の信念を表す「ニーズ」の次元、もう一つは、顧客と交わりサービスすることは本来、従業員にとっての楽しさの程度を表すものとする「楽しみ」の次元である。

一方、Norman (1991) は、経営的な視点で顧客志向を捉えようとし、「サービス品質は『真実の瞬間』に決まる。そこには顧客とサービス提供者しか存在しない」と述べ、闘牛で使われる「真実の瞬間」という言葉で顧客とサービス組織との接点の重要性を表現した。この考えに基づき、スカンジナビア航空 (SAS) のCEOを歴任したヤン・カールソン (Carlzon 1985) は、『真実の瞬間』の中で、「当時年間1000万人の旅客が、それぞれほぼ5人のスカンジナビア航空の従業員に接し、その1回の応接時間の平均が15秒であった。従って、1回15秒で1年間に5000万回、顧客の脳裏にスカンジナビア航空の印象が刻みつけられたことになる。その5000万回の“真実の瞬間”が、結局スカンジナビア航空の成功を左右する決

定的瞬間であり、この瞬間に SAS が顧客にとっての最高の選択肢だったと証明しなければならぬ」と表現し、「真実の瞬間」を基準として SAS を顧客志向へ転換しようとしたことで、顧客志向経営の重要性が認識され始めた。同時期に、Peters and Waltermann (1982) は、『エクセレント・カンパニー』において、「超優良企業は顧客から学び、最上の品質とサービスと信頼を提供する」と述べ、顧客に密着し顧客から学ぶことの重要性を論じたことから顧客志向経営は注目されるようになった。

こうして、顧客志向経営について優良企業を調査することにより、顧客志向経営の条件を見いだす議論が活発化していった。Albrecht and Zemke (1985) は、「優れたサービス組織に共通する 3 つの特徴は、① 十分に考えられたサービス戦略、② 顧客志向的な最前線の従業員、③ 顧客に親切的なシステム」と述べた。また、Albrecht (1988) は、顧客が企業の活動を決定する上でのスターティング・ポイントであり一番上に位置づけ、次に重要になるのが第一線で直接顧客と接触する従業員であり、最後に管理者や経営者を据えた「逆ピラミッド」の組織概念を提示した。「この組織において、管理者や経営者は今までの仕事を放棄することなしに、従業員の効果的な活動を可能にする支持者・支援者といった新しい役割をも果たしていく必要がある」と主張した。Zemke and Schaaf (1989) は、顧客サービスの優良企業 25 社の事例から優良企業に共通する次の 5 原則を発見した。

- ① 常に変化している顧客の期待とニーズに耳を傾け理解し、独創的な方法でそれに応える。
- ② 優れたサービスについて明確なビジョンを確立しており、それをあらゆるレベルの従業員に伝え、サービス品質の重要性を認識させている。
- ③ サービス品質の具体的な基準を設定し、常にこの基準に照らして自社を評価している。
- ④ 優秀な従業員を採用し教育と訓練を行い、優れたサービスを顧客に提供できる知識と能力を備えている。
- ⑤ 優れたサービスを行った従業員やチームを表彰している。

3.2. 顧客志向の評価指標

顧客志向を測る尺度として、販売員の顧客志向度と組織の市場志向度に関する研究事例がある。販売員の顧客志向度を測る尺度として開発されたものに、Saxe and Weitz (1982) による「SOCO (Sales Orientation-Customer Orientation)」がある。産業材および消費財の販売員が対象で合計 24 項目から成り、肯定的な 12 項目の記述は顧客志向を評価し、否定的な記述の 12 項目は販売志向を評価するもので、逆転項目として扱われている。一方、企業の立場から考え組織の市場志向度を測る尺度として開発されたものに、Kohli et al. (1993) による「MARKOR」がある。情報生成に関する 10 項目、情報普及に関する 8 項目、反応性に関する 14 項目の合計 32 項目で当初構成されていたが最終的には 20 項目に絞られ、3 つの要素

の単純合計によって組織の市場志向度を測定するものである。

Buzzell and Gale (1987) は、PIMS (Profit Impact of Market Strategy) のデータを使い、企業内で用いられる適合品質と顧客の立場からみた相対知覚品質に分け、相対的知覚品質が企業の収益性と成長性に関係していることを見いだした。

顧客満足は、企業経営において経営目標あるいは業績評価指標として多くの企業で重視され、マーケティング研究者によって過去数十年に渡って盛んに研究されてきた概念である。顧客満足は、リレーションシップ・マーケティング研究において顧客維持戦略と関連づけられ、顧客維持にとって必要不可欠な前提条件として扱われている (Rust and Zahorik 1993)。

顧客ロイヤルティについては、Christopher et al. (1991) が、ロイヤルティの段階を「はしご」を用いて表現している。企業は効率よくマーケティングを行うため見込み客にマーケティングを行い、その結果、製品・サービスを購入する顧客が現れる。繰り返し購入すると得意客 (Client) に、ロイヤルティが発生した顧客を支持者 (Supporter) に位置づける。ロイヤルティが究極的に高まるはしごの大上段は擁護者 (Advocate) と呼ばれ、積極的に知人に購買を勧める推奨者と言うこともできる。

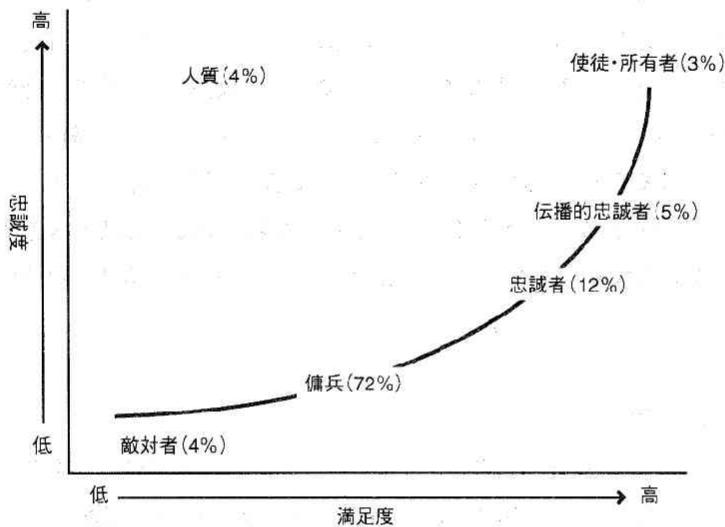
リレーションシップ・マーケティングでは、長期的な視点に立ち、顧客の期待を超えるような満足を提供し続けることで、顧客ロイヤルティ向上を狙いリピート購買につなげようとする。顧客満足と顧客ロイヤルティは極めて高い相関関係があり、顧客ロイヤルティが5%増せば利益が25～85%増える (Reichheld and Sasser 1990)。新規顧客の獲得コストは、既存顧客の維持コストの5倍以上であることが多くの企業で証明されている事実である (Bender 1976)。さらに、ほとんどの業種で、20%の上得意顧客が収益の80～100%をあげている (Christopher et al. 1991)。

このような定量的な発見から顧客のロイヤルティの違いによって顧客の扱い方は変えるべきだということが分かってきた。そして、顧客のとらえ方は一定期間内での取引額ではなく、顧客の生涯価値⁽⁴⁾ (LTV: Life Time Value) へと転換していった。顧客生涯価値の概念に基づき、毎回の取引ではなく顧客に焦点をあてた価値を評価する研究が盛んになる。Blattberg and Deighton (1996) は、「企業にとって価値の高い見込み顧客の関心を引きつけユーザーとして取り込み、ロイヤルティを高め低コストで維持できるレベルまで関係構築することが顧客の価値を最大化できる」と説き、カスタマー・エクイティの概念を最初に発表した。Rust et al. (2000) は、「企業のカスタマー・エクイティとは、その企業のすべての顧客の(物価上昇分を割り引いた)生涯価値の合計である」とカスタマー・エクイティを定義する。Anderson and Narus (1998) は、顧客データに基づき、顧客に何を提供し何を実現できるかを実際の金額に換算する顧客価値モデルを提示した。

Heskett et al. (2003) は、満足度とロイヤルティの関係に基づいて図表1に示すように顧客を5つに分類し、それぞれにおいて顧客生涯価値が大きく変化すると主張した。

- ① 敵対者：最も満足度とロイヤルティが低い顧客
- ② 傭兵：満足度はやや高いものの、ロイヤルティは低い顧客
- ③ 忠誠者：満足度が高く、それなりに継続的に製品を購入し続ける顧客
- ④ 伝播的忠誠者：他の消費者に製品を宣伝してくれる顧客
- ⑤ 使徒・所有者：企業にとって中核となる顧客

図表1 顧客ポートフォリオにおける満足度、忠誠度の関係



出所：Heskett, Sasser and Schlesinger (2003) より筆者作成。

4. カスタマー・アドボカシーと顧客志向の関係

4.1. 顧客志向の概念からの議論

4.1.1. 信頼とロイヤルティ

カスタマー・アドボカシーは企業と顧客間の信頼関係を基本としており、「信頼」はカスタマー・アドボカシーの中核的要素である。企業と顧客の関係の質を表す次元に関して、信頼やコミットメントが主な研究のテーマとなってきた。中でも信頼の次元は、良好な関係を構築するための不可欠な要素であり、企業と顧客の長期的な関係構築に有益な影響をもたらすことが先行研究によって説明されている。信頼やコミットメントは関係の質であり、協調、適応は関係の質の結果として生じる企業行動もしくは関係の質を高めるために行われる関係的行動である。企業がリレーションシップ・マーケティング戦略を行う上で、重要であると

認識されてきたため、マーケティングの学術研究においても、関係の質である信頼はリレーションシップ・マーケティングのパラダイムにおいて、第一に焦点をあてられてきた (Doney and Cannon 1997; Ganesan 1994; Morgan and Hunt 1994)。そして、ロイヤルティを得るにはまず信頼を得ることが第一であり、信頼が増せばロイヤルティも増える (Reichheld and Schefter 2000)。信頼はロイヤルティ形成に大きな影響があることが検証されている (Singh and Sirdeshmukh 2000; Chaudhuri and Holbrook 2001; Chu 2009)。

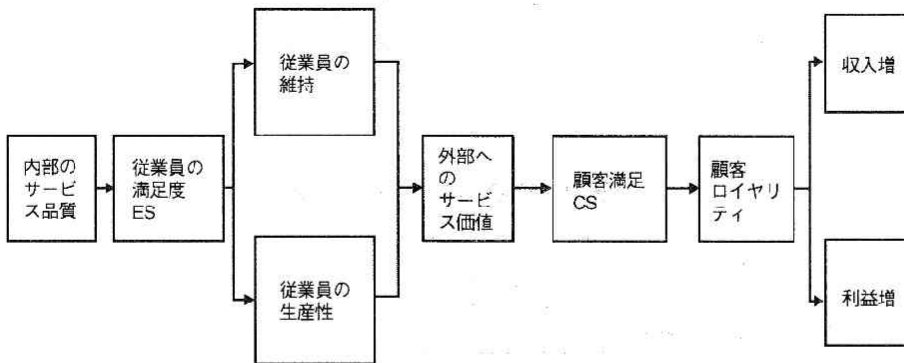
前述のロイヤルティのはしごの大上段である「Advocate」の顧客を信頼という強力な関係の質によって、できるだけ多く創り上げることがアドボカシー戦略となる。また、Heskett et al. (2003) は、「使徒・所有者」と「伝播的忠誠者」が、潜在顧客への推奨、新製品・サービスの購買に関する追従者への推奨を通して目覚ましい成長を達成する可能性があり、マーケティング戦略の中心的役割を果たすと述べている。アドボカシー戦略では、伝播的忠誠者が主要顧客になることにより、企業がコストを支払って行うべきプロモーションを顧客に行ってもらおうことを狙う。こうすることにより、本来、企業が支払うべきプロモーション・コストを大幅に削減し、そのコストを製品やサービスの価値の向上に投資配分することがアドボカシーの基本的な戦略となる。

4.1.2. 従業員と顧客の関係

Reichheld (1993) は、顧客ロイヤルティを増すためには、従業員のロイヤルティが重要になると主張した。従業員の満足度が高まれば、知識と経験が増え、顧客サービスが向上し、顧客は企業に対してロイヤルティを感じるようになる。また、従業員の定着は、顧客維持に影響するため、従業員を定着させるために支払われる高い給与やインセンティブは元が取れると述べた。顧客第一主義が徹底されている企業では、顧客を最優先かつ中心に考える価値観によって行動している。このような価値観は、企業文化や権力構造、業績評価指標、インセンティブなどによって支えられている (Gulati 2007)。

Heskett et al. (1997) が提示した「サービス・プロフィット・チェーン」(図表2参照) は、利益、成長、顧客ロイヤルティ、顧客満足、顧客に提供されている製品やサービス、従業員の能力、満足度、ロイヤルティと生産性などが相互に関連するモデルとした。①利益と顧客ロイヤルティ、②従業員ロイヤルティと顧客ロイヤルティ、③従業員満足と顧客満足の3つの結びつきが特に強いと説明している。

図表2 サービス・プロフィット・チェーン



出所：Heskett, Sasser and Schlesinger (1997) より筆者作成。

Urban (2004) が提示しているアドボカシーの要素である「インセンティブ」では、従業員と顧客の利益を一致させることの必要性を説いている。販売に応じた歩合制を導入する企業は、顧客利益と従業員利益が一致しない。顧客を支援するインセンティブを従業員に与え、従業員満足が顧客満足に強力に連動する仕組みを構築することが重要となる。まさしく、サービス・プロフィット・チェーンのサイクルを有効に回すことがアドボカシー戦略の成功要因の一つと考えることができる。

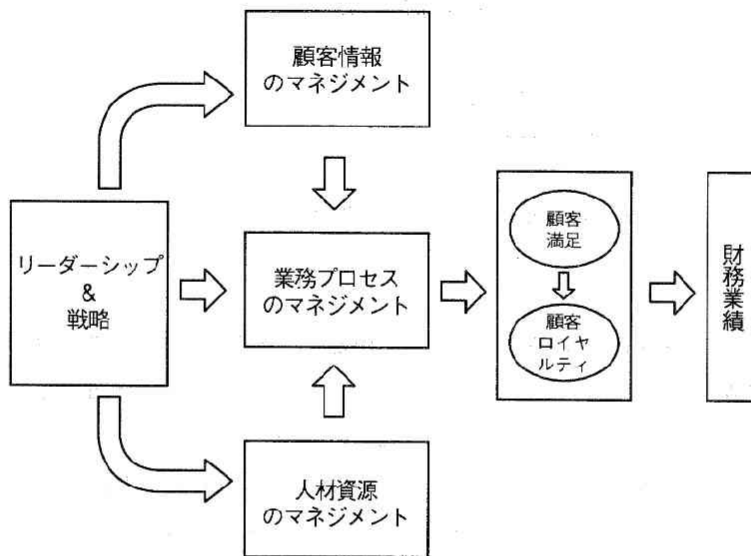
4.1.3. 経営者のリーダーシップ

Gouillart and Sturdivan (1994) は、顧客志向の組織を成立させるためには、経営者のコミットメントと実行が必要不可欠であると述べ、全組織に顧客志向の精神を浸透させることが最大の結果を生むと説いた。Reichheld (2001) は、顧客ロイヤリティにおいて優れた企業を調査した結果、人材、技術、戦略において大きな差はなく、誠実な人格を兼ね備えた経営者による言葉と行動に突出したロイヤリティは得られることを確認した。松尾 (2010) は、「マルコム・ボルドリッジ米国国家品質賞⁽⁵⁾」のフレームワーク⁽⁶⁾と Heskett et al. (1997) による「サービス・プロフィット・チェーン」モデルをベースに顧客志向を実現するための仕組み(図表3)を提示した。このように、顧客志向経営が効果的に結果を残すためにはトップマネジメントのリーダーシップが重要となることが説かれている。

アドボカシーの実践アプローチの一つである「アドボカシーの浸透」は、アドボカシー志向と、その考え方を組織のあらゆる部門に浸透させることである。例えば、技術、製造、R&D 部門も、顧客ニーズに合った信頼される製品を作り出すために重要となる。予算配分ではアドボカシー戦略の長期的な利益展望が必要である。CEO と経営戦略部門は、自社の

取り組みの先頭に立ってインセンティブや組織構造を作り出し、企業文化を変革しなければならない。アドボカシーは、究極の顧客志向とも言える考え方であるため、企業文化の変革と浸透は重要であり、経営者のリーダーシップが一般的に言われる顧客志向経営より求められることになるだろう。

図表 3 顧客志向経営の枠組み



出所：松尾（2010）

4.1.4. 現代的顧客志向型企業

Kotler and Keller（2006）は、『マーケティング・マネジメント第12版』において、「現代的顧客志向型企業が採用するのは、アルブレヒトが提示した逆さまのピラミッドの組織体系である。いくつかの企業は既に顧客をトップにおいたこのモデルを作り上げており、カスタマー・アドボカシーこそが彼らの戦略であり、かつ競争優位である。例えば、オンライン・オークションの巨大サイト、イーベイは、この新世界秩序の縮図である」と述べている。消費者との信頼を成功の鍵としているカスタマー・アドボカシーを推進するイーベイを現代的な顧客志向型企業の典型例として取り上げている。さらに、Kotler and Keller（2006）は、インターネットなどのデジタル技術の発展により、ますます多くの情報を手になくなった現代の消費者は、企業にさらに多くのものを求めているとカスタマー・アドボカシーが求められたマーケティング環境を説明している。このように、カスタマー・パワーが増大した現代のマーケティング環境下では、アドボカシー戦略を実践する企業が現代的顧客志向型企業と位置づけることができる。

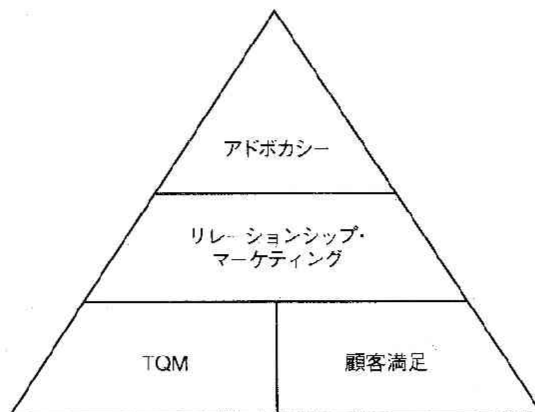
4.2. カスタマー・アドボカシーの概念からの議論

4.2.1. アドボカシー・ピラミッド

Urban (2005) は、リレーションシップ・マーケティングとカスタマー・アドボカシーの関係を「アドボカシー・ピラミッド」(図表4)によって説明している。TQM (Total Quality Management) と顧客満足が、ピラミッドの土台を支えており、いずれもアドボカシーの必要条件である。図表3の顧客志向経営の枠組みで示された「業務プロセスのマネジメント」において、組織の業務プロセスを改善・改革していくための体系が、全社的な視点から品質管理を実行しようとするTQMである。マルコム・ボルドリッジ米国国家品質賞もTQMの考え方に基づいており、最近では、「シックスシグマ」と呼ばれる業務改善手法が欧米企業を中心に活用されている(松尾 2010)。シックスシグマを経営の柱におき発展させたゼネラル・エレクトリック (GE) 社は、顧客企業に対する無償のコンサルテーションなど、アドボカシーの実践アプローチにおける「顧客とのパートナーシップ」を実践する企業である。

前述のPIMSによれば、相対的な品質と企業収益との間には高い相関関係があることが示されている。製品やサービスの品質、顧客満足、そして企業の収益性とは、緊密に関わり合っており、高水準の品質は高水準の顧客満足を生み、それが高価格と低コストを支える(Kotler and Keller 2006)。一方、顧客満足と利益との因果関係については、学術的にいくつかの実証研究は行われているが、利益に影響を与える要因が顧客満足以外にも多数あることから、実際のところ確たる証拠は挙がっていない(小野 2010)。ただ、顧客志向経営により収益向上を目指す企業は、TQMと顧客満足を基礎指標としており、カスタマー・アドボカシーにおいても土台を形成するものとして位置づけられていることから、アドボカシーはTQMと顧客満足が収益につながるものと仮定した戦略であることが確認できる。

図表4 アドボカシー・ピラミッド



出所: Urban (2005)、邦訳43頁

4.2.2. 相互支援

カスタマー・アドボカシーの中核概念である「相互支援」は、企業が顧客を支援すると顧客は信頼、長期ロイヤルティ、購買によって報いる、企業と顧客がお互いの利益のために形成するパートナーシップである。企業が顧客の利益のために働くのに対し、顧客は企業の製品を購入し、製品の改善にも協力することにより、企業と顧客との間に互惠関係が成立する。ここで最も重要なのは、顧客が他の顧客に対して、会社や製品について伝道者となって話してくれることである。いわゆる C to C コミュニケーションにより顧客が顧客を支援する活動が活発化するのである。

相互支援活動が高まれば、企業と顧客の関係性が高まり顧客ロイヤルティ醸成に貢献する。企業と顧客間そして顧客と顧客間が協働的なコミュニケーションとして高まることを期待した考え方は、顧客志向を高める手法の中でも、現代のソーシャル環境に合致した発展的な取り組みと言える。

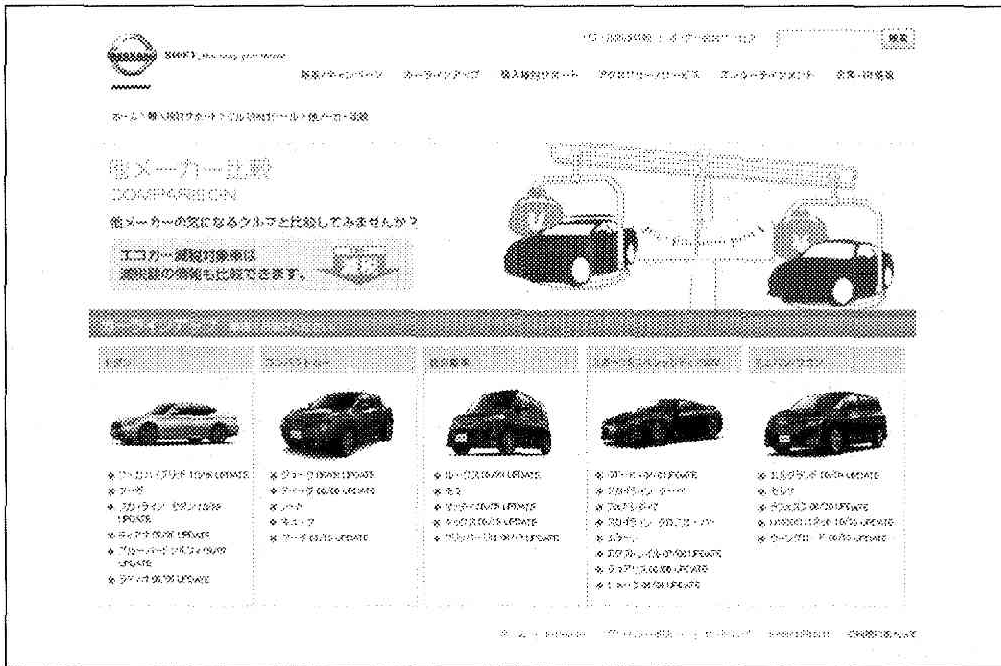
4.2.3. 透明性

カスタマー・アドボカシーの中核概念である「透明性」は、企業組織がどの程度まで顧客志向性があるかを判断する基準の一つとなる。透明性を追求する企業活動の一つにアドボカシーの実践アプローチで紹介した「製品比較やアドバイス」がある。他社比較を行う場合、知識の蓄積が重要となる。なぜ他社製品を提案しなかったのか、徹底的に原因を分析し、次回からは同じ顧客ニーズに対しては自社製品を勧めることができるように、製品開発にフィードバックするシステムを構築する。通常、購買履歴など自社のデータでは自社製品に対する情報しか残らないので、他社情報を含めた市場調査を行う場合は、アンケート調査などに頼るしかない。しかし、他社製品を勧める体制ができていれば、自社と他社を含めた購買データを把握することができ、市場全体の情報を独占することができる。この貴重なデータを使って相対的に競争力のある製品を開発していけば、他社を圧倒的に引き離れたポジションを獲得できる。

透明性が高いサービスを提供している自動車保険会社に米プログレッシブ⁽⁷⁾があり、他の保険会社の保障内容との比較情報を州単位で提供している。日本企業でも他社比較を行う企業がでてきた。日産自動車は、セダン・コンパクトカーなどの競合となるカテゴリー単位で、価格、基本スペック、性能、エンジン性能、視界、運転席まわり、安全などの詳細なメッシュで比較検討できるサイトを日産サイト内にオープンしている（図表 5）。例えば、日産車の「マーチ」は、競合となるトヨタ車の「ヴィッツ」や「パッソ」、ホンダ車の「フィット」などと一覧表で比較できる仕組みを提供している。日産自動車が発売する車と 50 社を超える国内および海外の他社が提供する様々な車種のクルマが比較検討できる自由度が高い仕組みとなっている。カスタマー・パワーが高まった環境では、顧客は様々な情報源から企業比較

を行っているため、その顧客の活動を企業が支援すれば、透明性が高い企業として顧客はその企業を信頼することとなる。販売高などの指標を直接的に追っている企業では行えない活動であるため、発展的な顧客志向活動として位置づけることができるだろう。

図表 5 日産自動車 他メーカー比較



出所：日産自動車株式会社ホームページ

5. おわりに

カスタマー・アドボカシーの中核概念の一つは「顧客利益最大化」であるので、究極の顧客志向と言うこともできる。ただ、今までの顧客志向の研究潮流では、顧客価値という経済概念はあるが、あくまで企業からみた便益評価であり、顧客側の便益を最大化するという概念はなかった。「信頼」については、リレーションシップ・マーケティング研究の中でも第一に焦点をあてられてきたものであり、アドボカシーがリレーションシップ・マーケティングを上台にしていることが改めて確認できた。その他の中核概念である「相互支援」、「透明性」、「最高の品質」に関しては、これまでの顧客志向研究では、深く探求されてこなかった分野であるが、現代的顧客志向を考える上で重要度が増すテーマであると考ええる。

昨今のソーシャル・メディアの存在感の高まりにより、アドボカシーが求められる背景となっているカスタマー・パワーの増大はその傾向が顕著であり、顧客の立場で考え、インタ

ラクティブや協働などソーシャルな発想が益々求められる時代となっていくことが予想される。今まで蓄積された顧客志向の研究を生かしつつ、カスタマー・アドボカシーの研究が更に深まり、これからの時代に対応できる究極の顧客志向の発展のためにカスタマー・アドボカシーの考え方が活用できる場面は増えていくだろう。

【注】

- (1) カスタマー・アドボカシーは山岡 (2009b) に詳しい。
- (2) カスタマー・アドボカシーの中核概念は山岡 (2010) に詳しい。
- (3) カスタマー・アドボカシーの構成要素の詳細については、山岡 (2009a) を参照のこと。
- (4) 顧客生涯価値に関する事例は、Rust et al. (2000) に詳しい。
- (5) マルコム・ボルドリッジ国家品質賞 (Baldrige National Quality Program) は米国レーガン政権下の1987年に制定された。米国の国家的な競争力低下を改善するために、優秀な企業を国家が認定する仕組みを作った。
- (6) この枠組みを簡単に説明すると次のようになる。顧客志向の企業においては、①顧客を満足させ、顧客との関係性を強めるために、②各階層のリーダーが、顧客を重視した明確な戦略を持ち、③常に顧客情報を収集するとともに、組織内で共有し、④従業員を動機づけるとともに、能力を向上させ、⑤業務プロセスを改善・改革することで、高い財務業績を上げていると考えられる (松尾2010)。
- (7) 米プログレッシブの事例は山岡 (2010) に詳しい。プログレッシブの2009年度の売上146億ドル、純利益10.6億ドル (出所: THE PROGRESSIVE CORPORATION 2009 ANNUAL REPORT)。

【参考文献】

- Albrecht, Karl (1988), *AT AMERICAS SERVICE*, Dow Jones-Irwin Inc. 西田英一、和田正春訳「逆さまのピラミッド—アメリカ流サービス革命とは何か—」、1990年。
- Albrecht, Karl and Ron Zemke (1985), *Service America!*, Dow Jones-Irwin Inc. 八木右甫訳「サービスマネジメント革命—決定的瞬間を管理する法—」、1988年。
- Anderson, James C. and James A. Narus (1998), "Business marketing: Understand what customers value," *Harvard Business Review*, 76 (6), November-December, 53-61.
- Baker, Susan (2003), *New Consumer Marketing: Managing a Living Demand System*, John Wiley & Sons, Chichester.
- Bender, P. S. (1976), *Design and Operation of Customer Service System*, American Management Association.
- Blattberg, Robert C. and John Deighton (1996), "Manage marketing by the customer equity test," *Harvard Business Review*, 74 (4), July-August, 136-144.
- Brown, J. Tom, John C. Mowen, D. Todd Donovan, and Jane W. Licata (2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings," *Journal of Marketing Research*, 39 (1), February, 110-119.
- Buzzell, D. Robert and Bradley T. Gale (1987), *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, The Free Press. 和田充夫、八七戦略研究会訳『新PIMSの戦略原則：業績に結びつく戦略要素の解明』、ダイヤモンド社、1988年。
- Carlzon, Jan (1985), *Moments of Truth*, Harper Business. 堤猶二訳『真実の瞬間：SASのサービス戦略はなぜ

成功したか』ダイヤモンド社、1990年。

- Chaudhuri, Arjun and Morris B. Holbrook (2001), "The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty," *Journal of Marketing*, 65 (2), April, 81-93.
- Christopher, M., Payne, A., Ballantyne, D. (1991), *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann Ltd.
- Day, George S. and Robin Wensley (1983), "Marketing Theory with a Strategic Orientation," *Journal of Marketing*, 47 (4), 79-89.
- Doney, Patricia M. and Joseph P. Cannon (1997), "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, 61 (2), April, 35-51.
- Drucker, Peter F (1954), *The Practice of management*, Heinemann. 現代経営研究会訳「現代の経営」自由国民社、1956年。
- Drucker, Peter F (1974), *MANAGEMENT: Tasks, Responsibilities, Practices*, Heinemann. 風間禎三郎訳「マネジメント —課題・責任・実践—」ダイヤモンド社、1974年。
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski, and Ajith Kumar (1993), "MARKOR: A measure of market orientation," *Journal of Marketing Research*, 30, November, 467-477.
- Kotler, Philip and Kevin Lane Keller (2006), *Marketing Management 12th Edition*, Prentice Hall, 132-133.
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger (1997), *The Service Profit Chain*, The Free Press. 島田陽介訳「カスタマー・ロイヤルティの経営 —企業利益を高めるCS戦略—」日本経済新聞社、1998年。
- Heskett, James L., W. Earl Sasser, Jr., and Leonard A. Schlesinger (2003), *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*, The Free Press.
- Ganesan, Shankar (1994), "Determinants of Long-term Orientation in Buyer-seller Relationships," *Journal of Marketing*, 58 (2), April, 1-19.
- Gouillart J. Francis and Frederick D. Sturdivant (1994), "Spend a Day in the Life of Your Customers," *Harvard Business Review*, 72 (1), January-February, 116-125.
- Gulati, Ranjay (2007), "Silo Busting: How to Execute on the Promise of Customer Focus," *Harvard Business Review*, 85 (5), May, 98-108.
- Gummesson, Evert (1991), "Marketing-orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-time Marketer," *European Journal of Marketing*, 25 (2), 60-75.
- Levitt, Theodore (1960), "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38 (4), July-August, 45-56.
- Mckenna, Regis (2002), *Total Access - Giving Customers What They Want in and Anytime*, Anywhere World, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Mitchell, Alan (2001), *Right Side Up*, Harper Collins Business Books, London.
- Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994), "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, 58 (3), July, 20-38.
- Norman, Richard (1991), *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, 2nd ed., John Wiley and Sons. 近藤隆雄訳「サービス・マネジメント」NTT出版、1993年。
- Reichheld, Frederick F. and Phil Scheffer (2000), "E-Loyalty: Your Secret Weapon on the Web," *Harvard Business Review*, 78, July-August, 105-113.
- Reichheld, Frederick F. and Earl Sasser Jr, W. (1990), "Zero Defection: Quality Comes to Services," *Harvard Business Review*, 68 (5), September-October, 105-111.
- Reichheld, Frederick F. (1993), "Loyalty-Based Management," *Harvard Business Review*, 71 (2), March-April, 64-73.

- Reichheld, Frederick. F. (2001), "Lead for Loyalty," *Harvard Business Review*, 79 (7), July-August, 76-84.
- Rust, Roland T and Zahorik, Anthony J. (1993), "Customer satisfaction, customer retention, and market share," *Journal of Retailing*, 69 (2), Summer, 193-215.
- Peters, Thomas J. and Robert H. Waterman, Jr. (1982), *In Search of Excellence*, Harper & Row. 大前研一訳『エクセレント・カンパニー—優良企業の条件—』講談社、1983年。
- Prahalad, C.K. and Venkat Ramaswamy (2004), "Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation," *Journal of interactive marketing*, 18 (3), 5-14.
- Rust, Roland T., Valarie A. Zeithaml, and Katherine N. Lemon (2000), *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy*, The Free Press. 近藤隆雄訳『カスタマー・エクイティ』ダイヤモンド社、2001年。
- Sawhney, M. and Kotler, P. (2001), "Marketing in the age of information democracy", in Iacobucci, D. (Ed.), *Kellogg on Marketing*, John Wiley Ltd, 386-408.
- Saxe, Robert and Barton A. Weitz (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19 (3), August, 343-351.
- Singh, Jagdip and Deepak Sirdeshmukh (2000), "Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1), Winter, 150-167.
- Urban, Glen L. (2004), "The Emerging Era of Customer Advocacy," *MIT Sloan Management Review*, Winter, 77-82.
- Urban, Glen L. (2005), *Don't Just Relate- Advocate*, Wharton School Publishing. 山岡隆志訳『アドボカシー・マーケティング』英治出版、2006年。
- Wind, Jerry and Arvid Rangaswamy (2001), "Customerization: The next revolution in mass customization," *Journal of Interactive Marketing*, 15 (1), Winter, 13-32.
- Zemke, Ron and Dick Schaaf (1989), *The Service Edge: 101 Companies That Profit From Customer Care*, The McGraw-Hill Companies Inc. 廣地一弘訳『エクセレント・カンパニーのサービス戦略—アメリカ経済の復活をリードする優良企業25社—』HBJ出版局、1991年。
- 小野譲司 (2010), 「顧客満足「CS」の知識」、日本経済新聞出版社。
- 松尾睦 (2010), 「顧客志向経営の考え方」、『経済学・経営学学習のために』、前期号、19-24。
- 山岡隆志 (2009a), 「カスタマー・アドボカシーの展望—顧客を支援するマーケティング—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』第69号、265-278。
- 山岡隆志 (2009b), 「顧客の信頼をかちとる18の法則—アドボカシー・マーケティング—」、日本経済新聞出版社。
- 山岡隆志 (2010), 「カスタマー・アドボカシーの中核概念」、季刊マーケティングジャーナル、AUTUMN 118号。